

**„A karcsúsítás és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata” c.
kutatási program**

– Kutatási összefoglaló –

**Készítette: Losonci Dávid
PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem**

Kutatási eredmények összefoglalása

Az elmúlt néhány évtizedben, jellemezően az 1980-as évek végétől a költségcsökkentésre fókuszáló, eszközök halmazából álló lean termelés a 2000-es évekre komplex vállalatirányítási rendszerré nőtte ki magát (Hines és társai, 2004). Ez a változás több területen is lényegesen átalakította a leannel kapcsolatos ismeretanyagot. Fontos tendencia, hogy a lean menedzsment a tömegtermelő üzemeken túl is megjelent (pl. sorozatgyártók, bankok, egészségügy), valamint hogy egyszerű folyamatszervezési módszertan helyett szervezeti szemléletmódként hivatkoznak rá. A változások új kutatási területekre irányították a figyelmet. Az új kutatási irányok elmélyüléséhez az is hozzájárult, hogy nagyon sok szervezet csak nehezen tudja fenntartani a leannel elért eredményeket, ha egyáltalán sikeresen be tudja vezetni. Az utóbbi időben a leannel foglalkozó tevékenységmenedzsment kutatásokban és publikációkban felértékelődtek a puhább szervezeti jellemzők. Gondolhatunk itt a leant támogató emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokra, azok bevezetésére, a leant támogató vállalati kultúrára, a lean változásmenedzsmentre. Az ilyen jellegű kutatások természetüknél fogva interdiszciplinárisak. Meglátásom szerint legfontosabb feladatuk, hogy az egyes tudományterületek tudásanyagát – a jellemző szűk fókusz helyett – komplexebb szervezeti környezetben vizsgálják. Ezzel segítve a lean működésének, működési környezetének jobb megértését.

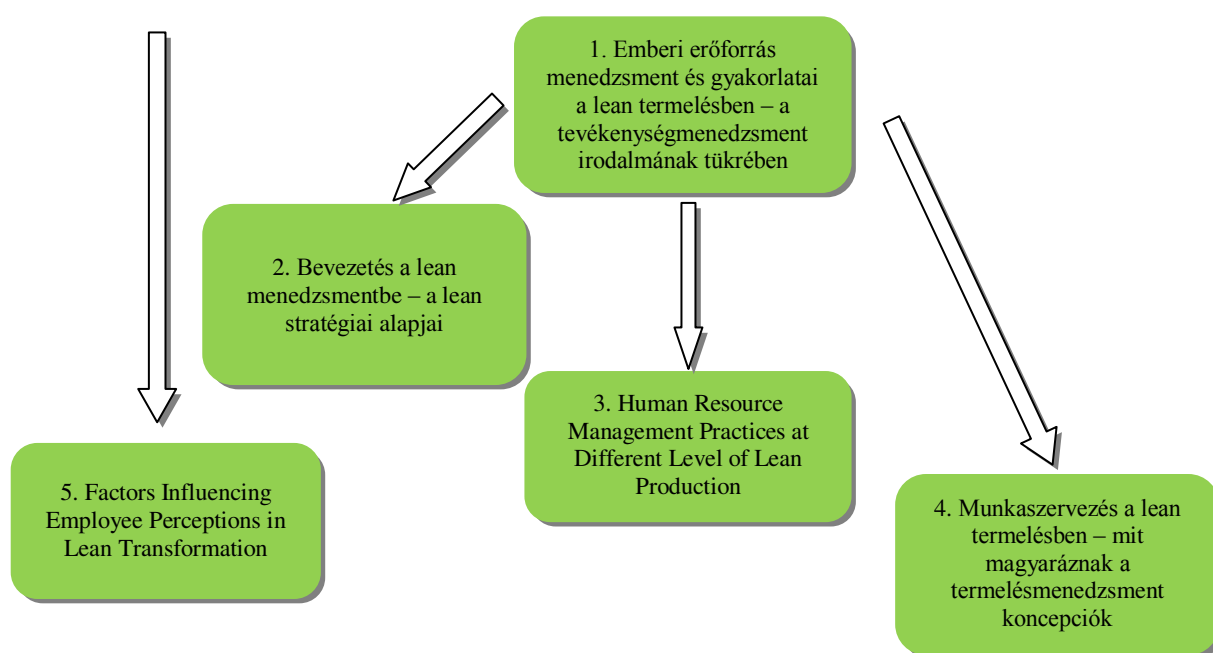
Az elmúlt években – a Budapesti Corvinus Egyetem PhD hallgatójaként – több lean menedzsmenttel kapcsolatos kutatásba kapcsolódtam be. A kutatások során szerzett személyes tapasztalataim alátámasztották, hogy a lean kezdeményezések bevezetése és fenntartása során központi az emberi erőforrás menedzsment jelentősége. Itt elsősorban nem az emberi erőforrás menedzsment adminisztratív (pl. felvételi folyamat) feladataira kell gondolni. Ennél fontosabb, hogy a leannel érintett területeken (pl. termelési/kórházi dolgozók körében) támogató szervezeti struktúrát alakítsunk ki, illetve megalapozzuk azokat a(z) egyéni és szervezeti) képességeket, amelyek biztosítják a leannel együtt járó emberi erőforrás gyakorlatok (csapatmunka, fejlesztés stb.) megfelelő használatát.

Az elmúlt közel egy esztendőben a lean menedzsmentet támogató emberi erőforrás menedzsment területén végeztem kutatásokat. A felfevezető áttekintésben a kutatásomhoz kapcsolódó tanulmányokat gyűjtöttem össze. Az 1. ábrán az egyes publikációk címeit és kapcsolataikat mutatom be. Az 1. táblázatban a legfontosabb eredményeket és következtetéseket foglaltam össze.

Ahogy az 1. ábra utal rá, a kutatások megalapozásaként tevékenységmenedzsment publikációk irodalmi összefoglalóját készítettem el (1. Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a lean...). Ebben foglalkoztam a lean termelésben használtos emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokkal, a lean vállalatokat jellemző szemléletmóddal, a lean munkavállalókra gyakorolt hatásaival. Korlátozott mértékben a tevékenységmenedzsmenten kívüli irodalmakat is felhasználtam. A leant jellemző munkaerő menedzsmentről szerzett ismereteket integráltam a lean menedzsment stratégiai kérdéseit tárgyaló tanulmányba (2. Bevezetés a lean menedzsmentbe...). Az irodalomösszefoglaló nagymintás empirikus kutatás

hipotéziseinek alapjaként is szolgált. A 3. tanulmányban (3. Human resource practices...) szerzőtársammal közösen nemzetközi vállalati felmérés adatbázisát használva elemeztük, hogy a lean különböző szintjein álló termelő vállalatoknál hogyan jelennek meg az emberi erőforrás gyakorlatok. A 4. tanulmány (4. Munkaszervezés a lean termelésben...) szintén az 1. tanulmányra épít. Azt vizsgáltam meg, hogy a lean termelést támogató emberi erőforrás gyakorlatok alkalmazását (minőségét és mennyiségét) és az „ideális” lean szervezetet jellemző munkavállalói felfogás (pl. amilyenek a Toyotát leírják) hogyan változik az eltérő termelési stratégiák, különféle termék- és folyamatjellemzők és a lean érettség függvényében. Az 5. tanulmány (5. Factors Influencing...) egy korábban publikált, háromszerzős cikk folytatása. A munka célja nemzetközi publikáció előkészítése. Ebben a tanulmányban a lean bevezetéséhez kapcsolódóan a munkavállalói sikerérzet meghatározó jellemzőit vizsgáltuk.

1. ábra. Az ösztöndíj keretében végzett tanulmányok összefoglalása



1. táblázat. Az ösztöndíj időszakában írt tanulmányok eredményeinek, következtetéseinek összefoglalása

Munkacsoport	Eredmények, következtetések
1. Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében	<ul style="list-style-type: none"> ○ A lean termeléssel foglalkozó publikációk többsége, még a technikai orientációjuk is kitérnek röviden a lean emberi erőforrás kérdéseire. Ez azt a felismerést tükrözi, miszerint a rendszer sikeres működtetésében kiemelkedően fontos az emberi erőforrás szerepe. ○ A lean termelés megvalósítását a magas elkötelezettségű munkarendszer gyakorlatai támogatják, mint pl. a rugalmas munkaerő, rotáció, csapatmunka, extenzív kommunikáció, decentralizáció, teljesítmény alapú bérezés, kiválasztás stb. ○ Hazai és külföldi esettanulmányok feldolgozásával összegyűjtöttük a lean termelő vállalatok emberi erőforrás gyakorlatait (Losonci és társai, 2010). Megállapításaink összhangban vannak a tanulmányban összefoglalt irodalommal.
2. Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Womack és társai (2003) és Hines és társai (2004) gondolatmenete alapján a lean menedzsmenttel kapcsolatos stratégiai területeket mutatom be. ○ Külön fejezetként jelenik meg a szervezeti környezet, a gondolkodásmód és

	a támogató emberi erőforrás gyakorlatok.
3. <i>Human Resource Management Practices at Different Level of Lean Production</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Az International Manufacturing Survey (IMSS) adatbázisán végzett elemzésünk azt mutatta, hogy a vállalatok a lean termelés bevezetésével egyre kiterjedtebben alkalmazzák a magas elkötelezettségű munkarendszer elemeit. Eredményeink igazolják a lean termelés szocio-technikai megközelítését. ○ A haladó lean vállalatoknál az alkalmazottak nagyobb aránya dolgozik csapatban, ezek a cégek fejlettebb ösztönzési rendszert használnak (mind a termelés, mind a fejlesztési tevékenységekre kiterjedően), hangsúlyosan kezelik a felhatalmazást, a felelősség decentralizációját és a munkavállalók fejlesztésekbe való bevonását. A kezdő lean vállalatok a csapatmunkára, a tréningre és a fejlesztési tevékenységekre fókuszálnak. Gyengének mutatkoznak a rotációban. Az ösztönzési rendszerük nem támogatja a vállalati erőfeszítéseket, pl. fejlesztést. ○ A gyors koordinációt és kommunikációt támogató lapos szervezeti struktúra, valamint a képzett munkavállalók általános vállalati jellemzők – a leant termelést nem használók is kiterjedten alkalmazzák.
4. <i>Munkaszervezés a lean termelésben – mit magyaráznak a termelésmenedzsment koncepciók</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A lean termelés hatására a szervezet a nagyobb választék és a folyamat alapú működés (nagyobb függőség) irányába mozdul el a termék-folyamat mátrixban. Az elmozdulást üzemi szinten a magas elkötelezettségű munkavégzési rendszer gyakorlatainak bevezetése kíséri. ○ A lean termelés a „command és control” szemléletmódú termelési stratégiával is összeegyeztethető. Ezek a lean termelők a hagyományos munkaerőképben gondolkodnak és körükben kevésbé jellemző az új emberi erőforrás gyakorlatok használata. A lean termelés adaptálása ösztönözheti a vállalatokat a bevonásra, problémamegoldásra és tanulásra építő termelési stratégia felé – ez felel meg a lean „emberek tisztelete” pillérnek. ○ A lean utazás során az emberi erőforrás gyakorlatok folyamatosan jelennek meg. De csak a legfejlettebb szakasz, a lean tanuló szervezet megjelenése teszi valóban szükségessé a munkavállalói kép újrarendelését is.
5. <i>Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A lean bevezetés sikerének munkavállalói érzékelésében az elkötelezettség és hit (belső tényezők), valamint a munkamódszerek és a kommunikáció (külső tényezők) játszanak szerepet. ○ Nagyon eltérő az egyes tényezők szerepe aszerint, hogy a radikális/közepes átszervezésről, munkaerő-/gépkorlátos rendszerről, emocionális/racionális (nő/férfi) munkavállalókról van szó. ○ A gépkorlátos rendszer közepes átalakításánál (vagyis a változások átláthatók) a siker a bevonás mértékétől és a munkavégzést megkönnyítő munkamódszerek bevezetésétől függ. Ezek a hatások racionális gondolkodású környezetben felerősödnek. ○ A munkaerőkorlátos rendszer radikális átalakításánál (nem igazán tekinthető át a változás) a siker a kommunikáción és a munkavállalók új rendszerbe vetett hitétől függ. Ezek a hatások emocionális környezetben felerősödnek.

Az ösztöndíjnak köszönhetően a 2010. április-június időszakot a Warwick Business Schoolon tölthettem. Az egyetemen Európában a tevékenységmenedzsment és lean kutatásokban élenjáró Operations Management Gouphoz csatlakoztam. A csoporton belül a lean menedzsmenttel kiemelten foglalkozó *Dr Zoe Radnor* volt a témavezetőm.

A kutatásaim során nagy segítséget kaptam a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének több kollégájától. Közülük mindenképpen kiemelném *Demeter Krisztina*, aki egyben témavezetőm, és *Jenei István* támogatását.

1. Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében

Losonci, Dávid (2010): Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében. Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat, 126. sz. Műhelytanulmány
<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/337/1/Losonci126.pdf>

A tanulmány eredményeinek rövid áttekintése

A lean bevezetése nem korlátozódik a termelés újraértelmezésére, hanem jellemzően a vállalati belső működés (számvitel, emberi erőforrás, beszerzés) és külső kapcsolatok (beszállítók, ellátási lánc) újszervezését is megköveteli. Ezek a kapcsolódási pontok számos, tudományterületek határán fekvő kutatási irányt nyitnak meg. Ebben a tanulmányban a lean termelés és a belső működéshez sorolt emberi erőforrás menedzsment kapcsolatára fókuszáltam.

A lean termelést vizsgáló kutatások legnagyobb hányada technikai orientációjú, közvetlenül kisebb része foglalkozik puhább tényezőkkel. Mégis a legtöbb cikkben tetten érhető az emberi tényező kiemelésének fontossága. Ezért két aspektusból közelítettem meg a kérdést: (1) mit mond az eredményekre fókuszáló lean irodalom; (2) mit mond az EEM-re fókuszáló termelési irodalom.

- (1) A lean működési eredményre gyakorolt hatásaival foglalkozó (de nem az emberi erőforrás menedzsment kérdésre fókuszáló) kutatások arról árulkodnak, hogy a lean jól körülhatárolható EEM eszközökkel dolgozik. Eltérés abban ragadható meg, hogy explicit utalnak-e az emberre, mint a lean egyik pillérére; vagy „csupán” a termelési program egyik legfontosabb gyakorlathalmazának tekintik. A nem EEM fókuszú lean irodalom alapján a következő kritikus elemek rajzolódhatnak ki: (a) tréning és képzés, többcélúan képzett munkavállaló; (b) decentralizáció, bevonás, felhatalmazás; (c) csapatmunka, csoportos problémamegoldás; (d) motiváció, ösztönzési rendszer; (e) emberek tisztelete.
- (2) Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat a modern termelési rendszerekben vizsgáló, nagymintás empirikus munkák feldolgozása hasonló eredményre vezetett. A kutatások többsége az EEM legjobb gyakorlatait helyezi a vizsgálatok középpontjába. Bár ezt csak nagyon kevés publikáció jelenti ki expliciten – többnyire csak összegyűjtik a leant jellemező EEM gyakorlatokat, nem keresik az EEM irodalommal a kapcsolatot. Az EEM gyakorlatokat kifejezetten lean termelési környezetben vizsgáló nagymintás kutatásból kevés van. Továbbá az utóbbi időszakban elterjedt gyakorlatok (munkaerőbérlés, rugalmas foglalkoztatási formák) egyáltalán nem jelennek meg.

Az irodalom alapján úgy tűnik, hogy a lean (hardver) felismeri (bár nem érzi teljesen magáénak), hogy sikeréhez fontos változások kelljenek az EEM-ben (szoftver). Az EEM nem feltétlenül érzi ezt a nyomást, pedig a lean változások sikerének kulcsa éppen a lean megértése lehet. Röviden: a lean nem működik EEM nélkül, az EEM elboldogul lean nélkül.

A tanulmány eredményeinek további hasznosítása

A tanulmányt, ahogy az 1. ábrán is bemutattam, három további tanulmány során tudtam felhasználni.

Az 1. tanulmán legfontosabb ismereteit integráltam a 2. tanulmányba, amiben a lean menedzsment stratégiai területeit mutatom be. Egyik ilyen stratégiai fontosságú területként határoztam meg az emberi erőforrás menedzsmentet.

Az 1. tanulmányban összefoglaltam azokat a tevékenységmenedzsment cikkeket, amelyek nagymintás kutatásban vizsgálták a modern termelési rendszereket támogató emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat. Az angolszász dominancia mellett meg kell említeni, hogy nagyon kevés volt a kifejezttlen lean termelésre fókuszáló kutatás, és kevesen foglalkoztak a lean termelés vállalaton belüli kiterjedtségének (azaz mennyire jár élen a lean bevezetésében) esetleges hatásaival is. Ez alapozta meg a 3. kutatást.

Az 1. tanulmányban a lean termelésre (modern termelési rendszerekre) fókuszáló tevékenységmenedzsment irodalomra építettem. A 4. tanulmányban a lean termelést és annak emberi erőforrás vonatkozásait tágabb kotextusba helyeztem. Figyelembe vettem a termelést meghatározó vállalati jellemzőket (stratégia, termék- és folyamatjellemzők, lean érettség).

2. Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai

Losonci, Dávid (2010): *Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai.* Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat, 119. sz. Műhelytanulmány

<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/317/01/Losonci119.pdf>

A tanulmány eredményeinek rövid áttekintése

A lean elvei az egész szervezetre kiterjednek: a szervezet valamennyi folyamata, valamennyi alkalmazottja számára iránymutatást jelentenek. A lean céljainak megvalósításában kiemelt szerepe van az elkötelezett és fejlesztésekben bevont munkavállalóknak. Az operatív szinten dolgozók tapasztalataira és tudására építő rendszer a hagyományos felfogástól gyökeresen eltérő vállalati kultúrát követel meg. A leant támogató vállalati kultúra megteremtése a menedzsment felelőssége, és felsővezetői elkötelezettség nélkül nem képzelhető el. A lean ebből a szempontból különösen, de számos egyéb aspektusban is nagyban hasonlít a teljeskörű minőségmenedzsmentre (TQM). A hagyományos és lean gondolkodásmód közötti legfontosabb különbségeket az 2.1. táblázat foglalja össze.

2.1. táblázat. A hagyományos és a lean gondolkodásmód

A hagyományos gondolkodásmód	A lean gondolkodásmód
A „gondolkodás” és a „cselekvés” elválik	A „gondolkodás” és a „cselekvés” integrálása
Alacsonyán képzett munkaerő	Magasan, többcélúan képzett munkaerő
Funkcionális alapon elkülönülő osztályok	Funkciók közötti csapatok
A munka előkészítését és rendszerezését „gyámkodó” külsősök végzik	A vevői igények szerinti helyi munka- és termelésstervezés
A munka előkészítése és a létesítménytervezés adja a minőséget	Minőségi termék/folyamat előállítása és a minőség önálló javítása
A hibást kell megtalálni	A problémák gyökerét kell megtalálni
A beszállító ellenség	A beszállító szövetséges
Külsős, elkülönült osztályok, szakértők végzik a létesítmény- és a lebonnyolítás-tervezést – részben az ügyintézővel/termeléssel szembemelve	Ipari tervezés a termelésben – az ügyintézők és üzemi dolgozók aktív közreműködésével
Külsős, elkülönült osztályok, szakértők végzik a fejlesztést és innovációt, részben az érintettek tudta nélkül	Racionalizálás, fejlesztés és innováció magán az értékteremtő szinten
Standardizált tömegtermeléshez nagy teljesítőképességű célgépek	Az egyedi gyártáshoz is rugalmasan használható, kisebb berendezések
Nagy gyártási mélység: minden egy fedél alatt	Alacsony gyártási mélység: minél korábban önállóítani
A nagyobb mennyiség alacsonyabb költséget eredményez	A pazarlások kiiktatása alacsonyabb költséget eredményez
Az információt védeni kell	Az információt meg kell osztani

Forrás: Metzen (1994) és Miller 2005 p. 5 (idézi Jenei 2009 p. 17) alapján

A leanben az emberek menedzsmentjének kiemelt szerepére utal a rendszer emberek tisztelete (respect for people) pillére. Sugimori és szerzőtársai (1977) szerint a Toyota rendszerében ez az egyik legfontosabb elem. E mögött az a logika húzódik meg, hogy a lean vállalatok úgy tekintenek saját dolgozóikra, mint a további fejlődés, a folyamatos fejlesztés legfontosabb forrására. Valójában a munkavállalók rendelkeznek megfelelő tudással a különféle tevékenységekről, ezért a továbblépésben is rájuk kell alapozni. A vezetőknek meg kell hallgatniuk a dolgozókat, nyitottnak kell lenni javaslataikra és figyelni kell problémáikra. Ez kétirányú és nyitott kommunikációs csatornák kiépítését feltételezi. A sikeres fejlesztések és a gyors problémamegoldás szempontjából kritikus fontosságú, hogy a dolgozói észrevételeket és javaslatokat formálisan kezeljék, gyorsan mérlegeljék és megvalósítsák. Egy jól működő javaslattételi rendszer komoly erőforrásokat igényel. Mérlegelésre sok lehetőség nincsen: azok a vállalatok, amelyek nem használják ki munkavállalóik tudását, egyben a lean menedzsmenttel realizálható előnyök egy jó részéről is lemondanak.

A lean vállalatok jól azonosítható humán erőforrás gyakorlatokat használnak. Ide tartozik a csapatmunka, a csoportos problémamegoldás, a munkakör gazdagítása (pl. karbantartás, átállítás), a rotáció és a többcélúan képzett munkaerő. Ezen tényezők, illetve a lean gyakorlatok bevezetése szükségessé teszi az alkalmazottak (folyamatos) képzését. A képzések azt a célt is szolgálják, hogy a munkavállalók megértésük lean menedzsment mibenlétét, annak eszközeit. Lean környezetben a nagyfokú személyes felelősség, a munka „gazdája” érzés kialakítása, valamint az elkötelezettség bír még kiemelt jelentőséggel. A bevezetési tapasztalatok azt mutatják, hogy a felsorolt gyakorlatokat nem szabad a lean vállalatok leíró jellemzőinek tekinteni, mivel használatuk sokkal inkább a lean menedzsment bevezetésének alapvető feltétele.

Többször komoly kritikával illetik a leant, hogy a fejlesztési törekvéseknek, a pazarlások felszámolásának a munkavállalók „fizetik meg” az árát. A szervezetben tisztázni kell, hogy a fejlesztések célja adott mennyiségű munkával elvégezhető értékteremtő tevékenységek számának, arányának növelése. Ha egy-egy adatbevitelt, forgácsolást végző alkalmazott esetében azt tapasztaljuk, hogy idejének jelentős részét tölti adatok, papírok vagy alapanyag keresésével, akkor a pazarló tevékenységek megszüntetése csupán az értékteremtés arányát növeli. A tevékenységekben lévő pazarlások megszüntetése azonban, ha nem is nehezebb, de mindenképpen intenzívebb munkához vezet. Alapszabály, hogy a fejlesztési programok eredménye nem járhat a munkahely elvesztésével. Egy-egy munkavállaló nem „fejlesztheti ki” magát a vállalatból, ilyen esetben más munkakört kell számára keresni.

A tanulmány eredményeinek további hasznosítása

A tanulmány továbbfejlesztett változata a Demeter K. (2010)(ed) Az értékteremtés folyamatai c. egyetemi jegyzetben jelent meg. A jegyzet valamennyi kéziratát a nyáron átdolgozzuk, és a tervek szerint egyetemi tankönyv lesz belőle.

3. Human Resource Management Practices at Different Level of Lean Production

Losonci, Dávid – Demeter, Krisztina: Human Resource Management Practices in 'Beginner' and 'Advanced' Lean Manufacturers. 16th International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, Austria, 2010

Sixteenth International Working Seminar on Production Economics, Pre-prints Volume 2, pp. 321-332

Summary

This study proposes a framework to research HRM policies of lean manufacturers, by (i) providing a comprehensive list of relevant HRM practices of successful (lean) companies and (ii) considering the differences among lean producers. Our research results are in accordance with previous papers (Macduffie, 1995, Shah and Ward 2003, 2007): lean companies operate their manufacturing system in socio-technical approach and rely on high commitment HR practices. This is true for both beginner and advanced lean firms, noticing that leanness matters. Also lean companies realize the importance of the workforce from the beginning, HRM practices evolve with lean technical tools. This reflects more a reactive than a proactive approach of HRM in lean firms. Companies do not recognize that human resource can have a higher effect on performance in the long run than technical tools (Birdi et al., 2008; Patterson et al., 2004). The resource-based perspective supports this argument: the operation of the technical lean tools very much depends on the workforce. Employees with a certain level of skills and motivation operate them, so up-skilling and motivating could impact technical tools. Firms with a more proactive approach can avoid implementation difficulties (and resistance during the progress) and utilize the mutually reinforcing positive effect between human and technical practices more effectively.

Advanced lean manufacturers clearly assign strategic importance to HRM. These production plants seem to use more teams, have more sophisticated compensation system (both for production and improvement activities), and emphasize empowerment, decentralization of authority and participation of shop floor workers in improvement activities. In addition advanced companies run a more flexible organizational model.

Beginner firms' lean efforts will be supported by new HRM policy that is based on HPWS tool kit. Firms in transition promote teamwork, training and improvement activities, while face difficulties in rotation. A more suitable reward system that fits production and improvement targets would facilitate their lean transition.

Our findings suggest that easy and fast coordination and communication, and qualified workforce play central role in today's organization. So neither flat organizational model nor the proportion of multi-skilled workers is differentiating factors. Both are widely disseminated and deployed concepts. We also argue that up-skilling seems to be difficult to all firms, since trainings are definitely limited to problem solving skills and quality tasks.

Table 3.1. summarizes our hypothesis and findings described in the previous paragraphs.

Table 3.1. Difference between ‘non-lean’ and ‘beginner’, and ‘advanced’ lean manufacturer

Comparing ‘non-lean’ and ‘beginner’			HPWS practice	Comparing ‘beginner’ and ‘advanced’		
Hypothesis				Hypothesis		
H1a	‘Beginner’ lean firms operate with less status distinction than ‘non-lean’ companies.	rejected	Reduced status distinctions	partially supported	‘Advanced’ lean firms operate with less status distinction than ‘beginner’ companies.	H1b
H2a	‘Beginner’ lean firms rotate worker more often and have a higher proportion of flexible workforce than ‘non-lean’ companies.	rejected	Job Rotation, flexible workforce	partially supported	‘Advanced’ lean firms rotate worker more often and have a higher proportion of flexible workforce than ‘beginner’ companies.	H2b
H3a	‘Beginner’ lean firms use team work to a greater extent than ‘non-lean’ firms.	supported	Team work	partially supported	‘Advanced’ lean firms use team work to a greater extent than ‘beginner’ firms.	H3b
H4a	‘Beginner’ lean firms delegate tasks and empower workforce to a greater extent than ‘non-lean’ firms.	partially supported	Decentralization of decision making, empowerment	supported	‘Advanced’ lean firms delegate tasks and empower workforce to a greater extent than ‘beginner’ firms.	H4b
H5a	‘Beginner’ lean firms have more training than ‘non-lean’ firms.	supported	Extensive training	rejected	‘Advanced’ lean firms have more training than ‘beginner’ firms.	H5b
H6a	‘Beginner’ lean firms’ contingent compensation is based on a higher proportion of incentives than that of ‘non-lean’ firms.	rejected	Contingent compensation	partially supported	‘Advanced’ lean firms’ contingent compensation is based on a higher proportion of incentives than that of ‘beginner’ firms.	H6b

rejected: less than the half of the variables are different significantly; *partially supported*: half or more of the variables are different, but not all of them; *supported*: all of the variables differed

A tanulmány eredményeinek további hasznosítása

A tanulmány nemzetközi konferencia-kötetben jelent meg. A nemzetközi konferencián az eredményeket prezentáltuk, az előadáshoz érkezett visszacsatolások alapján a cikket átdolgoztuk. Az átdolgozott cikket aztán egy nemzetközi folyóirathoz küldtük el. A várhatóan hamarosan visszaérkező javaslatok tükrében, további javítás után referált folyóiratban szeretnénk publikálni. Magyarországon a Vezetéstudományban lehet erre lehetőség, leghamarabb az év utolsó negyedében.

A kutatási eredményeket felhasználtuk egy lean szakembereket célzó konferencia-előadásban is. A LeanCenter programozatának keretében, a Lean HR est c. rendezvényen Demeter Krisztina prezentálta..

A nemzetközi konferencia részvételi díjára egyetemi pályázatból nyertem forrást. A további kapcsolódó költségek (szállás, étkezés) finanszírozásához támogatást nyújtott az ösztöndíj.

4. Munkaszervezés a lean termelésben – mit magyaráznak a termelésmenedzsment koncepciók

Losonci, Dávid: Munkaszervezés a lean termelésben – mit magyaráznak a termelésmenedzsment koncepciók. Budapesti Corvinus Egyetem. Vállalatgazdaságtan Intézet, Műhelytanulmányok sorozat, 127. sz. Műhelytanulmány, 2010. június

<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/338/1/Losonci127.pdf>

A tanulmány eredményeinek rövid áttekintése

A tanulmány a lean termelés munkaszervezését három termelésmenedzsment koncepció segítségével vizsgálja. Az egyes koncepciók a szervezet eltérő metszeteit érintik: (1) a termék-folyamat mátrix (Hayes és Wheelwright, 1979) a termék és a folyamat jellemzőit helyezi középpontba. A lean hatására a szervezet a mátrixban a nagyobb választék és a folyamat alapú működés (nagyobb függőség) irányába mozdul el. Az elmozdulást üzemi szinten a magas elkötelezettségű munkavégzési rendszer gyakorlatainak bevezetése kíséri, mivel azok támogatják a rugalmas működést, a gyors kommunikációt és problémamegoldást. Az elmozdulás „minősége” és így a munkaszervezési gyakorlatok használata (mélyég, száma, munkavállalók bevonása) nagyban függ a termelési stratégiától és a lean érettségtől. (2) A termelési stratégia szakaszai (Wheelwright és Hayes, 1985) a termelés üzleti stratégiában játszott szerepét elemzik. A lean termelés összeegyeztethető a termelési stratégia harmadik szakaszának „command és control” szemléletmódjával. Az ilyen lean termelők költségfókuszúak, a hagyományos munkaerőképben gondolkodnak és körükben kevésbé jellemző az új emberi erőforrás gyakorlatok használata. A lean termelés adaptálása ösztönözheti a vállalatokat a termelési stratégia negyedik szintje felé. A negyedik szint a bevonásra, problémamegoldásra és tanulásra épít, amely megfelel a lean „emberek tisztelete” pillérének. (3) A lean érettségi modell (Hines és társai, 2004) a lean szervezeten belüli elmélyülését és terjedését mutatja be. A lean utazás során a vállalatok az eszköz alapú megközelítéstől a komplex értékrendszerben gondolkodó lean szervezet felé haladnak. A technikai tudásanyag egyre szélesebb körűvé válik, ami rávilágít a tudásátadás (személyek közöttire, de akár struktúrákba, folyamatokba építése is) képességének jelentőségére. Az emberi erőforrás gyakorlatok folyamatosan jelennek meg. De csak a legfejlettebb szakasz, a lean tanuló szervezet megjelenése teszi valóban szükségessé a munkavállalói kép újragondolását is.

A tanulmány a lean termelés kontextusának alaposabb megértésében ad segítséget. Rávilágít arra, hogy a Toyota idealizált lean termelését egyszerre jellemzi: (1) a minőségi termékre és munkavállalóra fókuszáló termelési stratégia; (2) az a tömegtermelési rendszer, amely a választékgazdaságos és méretgazdaságos működést integrálja; (3) a lean érettség utolsó szakaszában van (lean tanuló szervezet). Bármelyik hiánya, vagy bármelyik terület eltérő fókusz azzal jár, hogy a vállalat eltér a lean „tankönyvi”modelljétől. Szükségszerűen annak emberi erőforrás rendszerétől is. Nem véletlen, hogy gyakran találkozunk a lean termelés negatív következményeit tárgyaló munkával, vagy nehézkes lean bevezetéssel (még a Toyotához hasonló politika esetén is).

A tanulmány eredményeinek további hasznosítása

A tanulmány a lean kontextuális tényezőire hívja fel a figyelmet. Inkább elméleti munka: folytatásaként további elméleti munkát vagy esettanulmányos empirikus kutatást lehet elképzelni. (Utóbbi esetben egy-egy vállalatot a három pont mentén elemezve lehetne bemutatni.) A jövőben további kontextuális elemek hozzáadását tervezem. Ezt indokolja, hogy a lean a tömegtermelő szektorokon túl megjelent az utóbbi években. Ez a közegváltás azzal jár, hogy el kell távolodni a termeléshez kapcsolódó koncepcióktól. Alaposan átgondolva azt, hogy a rendszer belső működésében okoz-e változást a körülmények változása (minden bizonnyal igen). Általánosabb koncepcionális keret lehet Mintzberg (1979) szervezeti struktúrája, hiszen nem egy-egy specifikus területet, hanem magát a szervezetet helyezi a középpontba. A lean termelés (a Toyota modellje) a Machine Bureaucracy-val egyeztethető össze (elismerve, hogy annak bizonyos problémáit feloldva). Kérdéses, hogy más szervezeti jellemzők között (Professional Bureaucracy, Simple Structure) hogyan a lean elveit lehet értelmezni?

5. Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformation

Losonci, Dávid – Demeter, Krisztina – Jenei, István: *Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformation (under review)*

Original article: **Losonci, Dávid** – Demeter, Krisztina – Jenei, István: *The impact of gender on perceptions of lean transformation. 15th International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck, Austria, 2008*
Fifteenth International Working Seminar on Production Economics, Pre-prints Volume 3, pp. 261-272

Summary

We examined how intrinsic (commitment, belief) and external (work methods, communication) factors affect the perception of successful lean transformation. In our case company the scope and focus of changes and gender had major influence on workers' perception. According to our results masculine values match success factors of moderate conversion, while feminine values fit radical transformation. Males, during a moderate transition, think about lean as a success if they consider the new working methods rational and efficient, and if they are involved in changes. In other words, males believe in what they do, so they should be approached through involvement. Women, who are more emotional, during a radical change process, can be persuaded by pure communication. Their trust in lean will directly lead to the feeling of lean success.

Management's technical competence and experience with the particular field can facilitate involvement (e.g. welding). But their lack can easily impede changes of any kind. It is especially true in the case of male workers who are action oriented, rational and logical, and assign importance to work related issues. Management's challenge is to find ways of "technical" involvement, especially during radical transformation. Whereby employees do not only learn new tasks, but they can see their direct contributions and understand their roles in the new system. The lack of technical knowledge can be offset by communication. As our case company's experience has shown, communication works well during radical changes, in women dominated environment. Males expect genuine communication but more likely rely on their own experience.

A tanulmány eredményeinek további hasznosítása

A tanulmány egy korábbi konferencia anyag továbbfejlesztése. Az eredeti tanulmányt többször átdolgoztuk, a hamarosan (még július folyamán) elkészülő végső változattól reményeink szerint nemzetközi publikáció lehet.

6. Egyéb kapcsolódó munkák

Az Egyéb kapcsolódó munkák alatt azokat a publikációkat gyűjtöttem össze, amelyekben az ösztöndíj időszaka alatt közreműködtem, de tartalmukban nem kapcsolódnak az ösztöndíj céljához. A jelent tanulmányokat megalapozó kutatómunka legalább nagyban hozzájárult a lean emberi erőforrás vonatkozásait tárgyaló kutatásaimhoz. Természetesen ez a kapcsolat kölcsönös volt.

A hivatkozások alatt az absztraktokat helyeztem el.

6.1. A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség

Losonci, Dávid – Demeter, Krisztina – Jenei, István: A karcsú (lean) menedzsment és a versenyképesség. Vezetéstudomány, 2010, XLI. évfolyam 3. szám, 2010. március, pp. 26-42

Kutatásunkban a karcsú menedzsment vállalati szintű versenyképességre gyakorolt hatását tanulmányoztuk. Ehhez olyan gondolkodási keretet alakítottunk ki, amely összekapcsolja a szervezeti képességeket létrehozó gyakorlatokat és rutinokat az ezek eredményeként adódó teljesítménnyel és versenyképességgel. Vállalati esettanulmányokon keresztül mutatjuk be, hogy a) a karcsú termelés bevezetésének hatására hogyan változnak a szervezet képességei, és b) milyen tényezők állnak a karcsú vállalatok javuló versenyképessége mögött. Eredményeink arra mutatnak, hogy a karcsú menedzsment elsősorban a vállalatok működőképességére és változóképességére gyakorol pozitív hatást, az üzleti teljesítményre nem feltétlenül.

A tanulmány eredményeinek további hasznosítása

A cikk a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképességi Kutató Központ lean menedzsmenttel foglalkozó kutatási alprojektjének eredményeit foglalja össze. Az eredményeket a tudományos közösség mellett a cikk rövidített, átdolgozott változataival a szélesebb szakmai közösség felé is prezentáltuk. Ezek a publikációk a Magyar Minőség és a Logisztikai Híradó c. folyóiratokban jelentek meg

6.2. Karcsú (lean) menedzsment a válságban – Felkészülés a változásra

Jenei, István – Losonci, Dávid – Demeter, Krisztina: Karcsú (lean) menedzsment a válságban – Felkészülés a változásra. Magyar Minőség, XVIII. Évfolyam, 8-9. szám, 2009. augusztus-szeptember, pp. 24-35

Nehezen találunk olyan vállalatvezetőt, aki ne hallott volna még a Toyota termelési rendszerről, a JIT termelésről, vagy a karcsú (lean) menedzsment koncepcióról. Napjainkban egyre többet hallani erről a rendszerről, mely nem csak az üzemeket hódítja meg, de a termelő vállalatok terméktervezési, logisztikai folyamatait is, sőt egyre több nem termelő vállalat is beszél a karcsú menedzsment alkalmazásáról. Így a bankok, biztosítótársaságok, közintézmények is egyre intenzívebben érdeklődnek a japán autógyárnál megfigyelt gyakorlatok iránt. **Ráadásul a gazdasági válság komolyra fordulása a vállalatok vezetőit a**

lehetséges kiutak keresésére ösztönzi. A Toyota karcsú rendszerének átvétele, a folyamatok karcsúsítása reális lehetőségként merül fel. Számos tanácsadó cég kínálja szolgáltatásait a témában, legyen az tanácsadás, tréning, vagy egy konferencia. A hirdetésekben meg tudhatjuk, hogy „a *Lean Management költségcsökkentő és hatékonyságfejlesztő módszerei valódi kitörési lehetőséget jelentenek a vállalkozások számára*¹.”, vagy, hogy „*A LEAN módszerek alkalmazása recesszió idején azért különösen aktuális, mert a folyamatfejlesztés eredményei már az első hónapokban is éreztetik pozitív hatásukat*².”

Jogosan merül fel azonban a kérdés minden vezetőben, hogy valójában lehetséges-e realizálni mindazokat a megtakarításokat, amelyeket a válságkezelő konferenciákon, képzéseken résztvevőknek vagy a tanácsadói napokat megvásárló vállalatoknak ígérnek. Mire szánja el magát az a menedzser, aki a kiút keresésben a karcsúsítást, a karcsú rendszer megvalósítását tűzi ki célul? Lehet-e csak a válságkezelésre alkalmazni a Toyota menedzsment eszközeit, vagy a válság elmúltával tovább kell-e menni az úton?

Írásunknak nem célja a fenti vélemények megcáfolása, sokkal inkább a kép árnyalása, hogy a karcsúsítás területén még járatlan közönségnek segítsünk az esetleges döntési helyzetekben. Véleményünket több éves, a vállalatok karcsúsítása területén végzett aktív kutatómunka tapasztalatai formálják.

6.3. Philosophical presumptions in leading OM journals – examples of lean management

Ebben az alfejezetben egy nemzetközi konferenciára beküldött és elfogadott absztraktom kivonatát ismertetem. A konferencia-anyag megírására egyéb elfoglaltságok miatt nem került sor. A tudományelméleti háttérben járatos szerzőtárs csatlakozása esetén van reális esély a folytatásra. A munka középpontjában nem – a szokásos – empirikus vizsgálat áll, hanem a tudományterületen érvényesülő tudományos megközelítések bemutatása.

The current paper adopts a conceptual framework from organizational theory to Operations Management (OM). The framework provides an opportunity to learn from another discipline, as it is emphasized by Amundsen (1998). The adopted conceptual framework is Burrell and Morgan's matrix (1979), in which the authors systematize organizational theories according to their presumptions of philosophy of science. The matrix defines four paradigms of organizational theories: the functionalism, the interpretative paradigm, the radical humanism and the radical structuralism. These paradigms substantially differ in their presumptions concerning (i) ontology, epistemology, methodology and human nature, and in the (ii) relation to dominant social order (i.e. capitalism).

Most of the presumptions of philosophy of science occur explicitly and/or implicitly in every discipline. The matrix provides a useful and comprehensive framework to review conscious and unconscious presumptions which shape OM research. After the introduction of Burrell

¹ <http://www.leanforum.hu/>, letöltés 2009-04-06

² <http://konferencia.hexolut.hu/> letöltés 2009-04-06

and Morgan's matrix I place some lean management related papers into it, for example the widely cited papers of McLachlin (1997), Sakakibara et al. (1997), and Shah and Ward (2007). I assume that the set of presumptions does not depend on the particular research topic, so instead of lean I could also rely on purchasing, supply chain management etc. To provide a more valid picture on OM's presumptions I assess the philosophical background of some conceptual papers, as well (Meredith, 1998, Stuart et al., 2002; Schmenner and Swink, 1998). These authors have significant impact on the evolution of the field and in their writings they explicitly deal with presumptions.

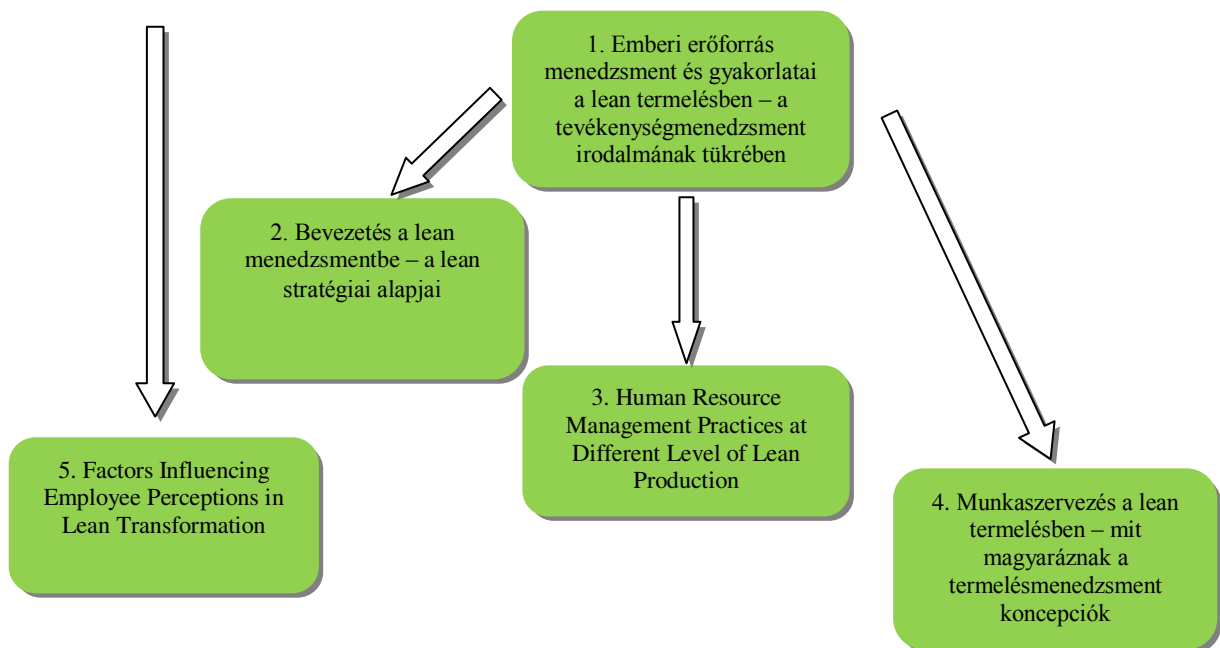
Felhasznált irodalom

- Amundsen, S.D. (1998). Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines. *Journal of Operations Management*, 16 (4), 341-359.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. (2008). The impact of human resource and operational performance management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61 (3), 467-501.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Demeter, K. (2010). Termelési és szolgáltatási stratégia. In K. Demeter (Ed.), *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Egyetemi jegyzet. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. (1979). Link manufacturing process and product life cycle. *Harvard Business Review*, 57 (1), 133-140.
- Hines, P., Holweg, M., Rich, N. (2004). Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), 994-1011.
- Jenei, I. (2009). A lean elvek alkalmazása az egészségügyi folyamatok fejlesztésében. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozat, 110. műhelytanulmány. Elérhető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/305/01/Jenei110.pdf>, letöltve 2009-06-30
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 195-221
- McLachlin, R. (1997). Management initiative and just-in-time manufacturing. *Journal of Operations Management*, 15 (4), 271-292.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16 (4), 441-454.
- Metzen, H. (1994). *Schlankenheitskur für den Staat – Lean Management in der öffentlichen Verwaltung*. New York: Campus Verlag.
- Patterson, M.G., West, M.A., Wall, T.D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (5), 641-665.
- Sakakibara, S., Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Morris, W.T. (1997). The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. *Management Science*, 43 (9), 1246-1257.
- Schmenner, L.W., Swink, M.L. (1998). On theory in Operations Management. *Journal of Operations Management*, 17 (1), 97-113.
- Shah, R., Ward, P.T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21 (2) 129-149.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25 (4), 785-805.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., Samson, D. (2002): Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20 (5), 419-433.
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., Uchikawa, S. (1977): Toyota production system and Kanban system. Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15 (6), 553-564.
- Wheelwright, S. C., & Hayes, R. H. (1985). Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, 63 (1), 99-109.
- Womack, J. P., Jones, D. T. (2003). *Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon&Schuster UK Ltd.

Losonci Dávid: „A karcsúsítás és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata” c. kutatási program összefoglalója

Az elmúlt közel egy esztendőben a lean menedzsmentet támogató emberi erőforrás menedzsment területén végeztem kutatásokat. Ahogy az 1. ábra utal rá, a kutatások megalapozásaként tevékenységmenedzsment publikációk irodalmi összefoglalóját készítettem el (1. Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a lean...). A leant jellemző munkaerő menedzsmentről szerzett ismereteket integráltam a lean menedzsment stratégiai kérdéseit tárgyaló tanulmányba (2. Bevezetés a lean menedzsmentbe...). Az irodalomösszefoglaló nagymintás empirikus kutatás hipotéziseinek alapjaként is szolgált. A 3. tanulmányban (3. Human resource practices...) szerzőtársammal közösen nemzetközi vállalati felmérés adatbázisát használva elemeztük, hogy a lean különböző szintjein álló termelő vállalatoknál hogyan jelennek meg az emberi erőforrás gyakorlatok. A 4. tanulmány (4. Munkaszervezés a lean termelésben...) szintén az 1. tanulmányra épít. Azt vizsgáltam meg, hogy a lean termelést támogató emberi erőforrás gyakorlatok alkalmazása (minőségét és mennyiségét) hogyan változik az eltérő termelési stratégiák, különféle termék- és folyamatjellemzők és a lean érettség függvényében. Az 5. tanulmány (5. Factors Influencing...) egy korábban publikált, háromszerzős cikk folytatása. A munka célja nemzetközi publikáció előkészítése. Ebben a tanulmányban a lean bevezetéséhez kapcsolódóan a munkavállalói sikerérzet meghatározó jellemzőit vizsgáltuk.

1. ábra. Az ösztöndíj keretében végzett tanulmányok összefoglalása



Az ösztöndíjnak köszönhetően a 2010. április-június időszakot a Warwick Business Schoolon tölthettem. Az egyetemen Európában a tevékenységmenedzsment és lean kutatásokban élenjáró Operations Management Gouphoz csatlakoztam. A csoporton belül a lean menedzsmenttel kiemelten foglalkozó *Dr Zoe Radnor* volt a témavezetőm.

A kutatásaim során nagy segítséget kaptam a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetének több kollégájától. Közülük mindenképpen kiemelném *Demeter Krisztina*, aki egyben témavezetőm, és *Jenei István* támogatását.

1. táblázat. Az ösztöndíj időszakában írt tanulmányok eredményeinek, következtetéseinek összefoglalása

Munkacsoport	Eredmények, következtetések
<i>1. Emberi erőforrás menedzsment és gyakorlatai a lean termelésben – a tevékenységmenedzsment irodalmának tükrében</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A lean termeléssel foglalkozó publikációk többsége, még a technikai orientációjuk is kitérnek röviden a lean emberi erőforrás kérdéseire. Ez azt a felismerést tükrözi, miszerint a rendszer sikeres működtetésében kiemelkedően fontos az emberi erőforrás szerepe. ○ A lean termelés megvalósítását a magas elkötelezettségű munkarendszer gyakorlatai támogatják, mint pl. a rugalmas munkaerő, rotáció, csapatmunka, extenzív kommunikáció, decentralizáció, teljesítmény alapú bérezés, kiválasztás stb. ○ Hazai és külföldi esettanulmányok feldolgozásával összegyűjtöttük a lean termelő vállalatok emberi erőforrás gyakorlatait (Losonci és társai, 2010). Megállapításaink összhangban vannak a tanulmányban összefoglalt irodalommal.
<i>2. Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégia alapjai</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Womack és társai (2003) és Hines és társai (2004) gondolatmenete alapján a lean menedzsmenttel kapcsolatos stratégiai területeket mutatom be. ○ Külön fejezetként jelenik meg a szervezeti környezet, a gondolkodásmód és a támogató emberi erőforrás gyakorlatok.
<i>3. Human Resource Management Practices at Different Level of Lean Production</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Az International Manufacturing Survey (IMSS) adatbázisán végzett elemzésünk azt mutatta, hogy a vállalatok a lean termelés bevezetésével egyre kiterjedtebben alkalmazzák a magas elkötelezettségű munkarendszer elemeit. Eredményeink igazolják a lean termelés szocio-technikai megközelítését. ○ A haladó lean vállalatoknál az alkalmazottak nagyobb aránya dolgozik csapatban, ezek a cégek fejlettebb ösztönzési rendszert használnak (mind a termelés, mind a fejlesztési tevékenységekre kiterjedően), hangsúlyosan kezelik a felhatalmazást, a felelősség decentralizációját és a munkavállalók fejlesztésekre való bevonását. A kezdő lean vállalatok a csapatmunkára, a tréningre és a fejlesztési tevékenységekre fókuszálnak. Gyengének mutatkoznak a rotációban. Az ösztönzési rendszerük nem támogatja a vállalati erőfeszítéseket, pl. fejlesztést. ○ A gyors koordinációt és kommunikációt támogató lapos szervezeti struktúra, valamint a képzett munkavállalók általános vállalati jellemzők – a leant termelést nem használók is kiterjedten alkalmazzák.
<i>4. Munkaszervezés a lean termelésben – mit magyaráznak a termelésmenedzsment koncepciók</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A lean termelés hatására a szervezet a nagyobb választék és a folyamat alapú működés (nagyobb függőség) irányába mozdul el a termék-folyamat mátrixban. Az elmozdulást üzemi szinten a magas elkötelezettségű munkavégzési rendszer gyakorlatainak bevezetése kíséri. ○ A lean termelés a „command és control” szemléletmódú termelési stratégiával is összeegyeztethető. Ezek a lean termelők a hagyományos munkaerőképben gondolkodnak és körükben kevésbé jellemző az új emberi erőforrás gyakorlatok használata. A lean termelés adaptálása ösztönözheti a vállalatokat a bevonásra, problémamegoldásra és tanulásra építő termelési stratégia felé – ez felel meg a lean „emberek tisztelete” pillérének. ○ A lean utazás során az emberi erőforrás gyakorlatok folyamatosan jelennek meg. De csak a legfejlettebb szakasz, a lean tanuló szervezet megjelenése teszi valóban szükségessé a munkavállalói kép újragondolását is.
<i>5. Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ A lean bevezetés sikerének munkavállalói érzékelésében az elkötelezettség és hit (belső tényezők), valamint a munkamódszerek és a kommunikáció (külső tényezők) játszanak szerepet. ○ Nagyon eltérő az egyes tényezők szerepe aszerint, hogy a radikális/közepes átszervezésről, munkaerő-/gépkorlátos rendszerről, emocionális/racionális (nő/férfi) munkavállalókról van szó. ○ A gépkorlátos rendszer közepes átalakításánál (vagyis a változások átláthatók) a siker a bevonás mértékétől és a munkavégzést megkönnyítő munkamódszerek bevezetésétől függ. Ezek a hatások racionális gondolkodású környezetben felerősödnek. ○ A munkaerőkorlátos rendszer radikális átalakításánál (nem igazán tekinthető át a változás) a siker a kommunikáción és a munkavállalók új rendszerbe vetett hitétől függ. Ezek a hatások emocionális környezetben felerősödnek.